



Instituto Politécnico de Tomar

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Responsabilidades diárias na função do  
Gestor: O caso Tecnorém**

Relatório de estágio

**Pedro Matos Santos**

Mestrado em Gestão

**Tomar / outubro / 2019**



**Instituto Politécnico de Tomar**

**Escola Superior de Gestão de Tomar**

**Pedro Matos Santos**

**Responsabilidades diárias na função do  
Gestor: O caso Tecnorém**

Relatório de estágio

Orientado por:

Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva | Professora Adjunta Convidada

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Politécnico de Tomar para  
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão



## RESUMO

---

O presente trabalho visa descrever o percurso efetuado no Grupo Tecnorém e apresentar um estudo realizado no contexto de estágio, estando dividido em duas partes.

Ao longo do período de estágio desenvolvi várias atividades de gestão de recursos humanos, tais como Recrutamento e Seleção, Processamento Salarial, Gestão contratual, Seguros e Trabalho Temporário.

O objetivo de investigação formulado para o estudo foi compreender e analisar o nível médio de satisfação e de desempenho. Tendo em conta este objetivo, foi utilizada uma metodologia de natureza quantitativa e optou-se pela realização de um estudo caso. Para operacionalizar o estudo, surgiram as seguintes questões de investigação: (i) Qual o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho? e (ii) Qual o nível de desempenho dos colaboradores?

Para conseguir responder às questões de investigação foram recolhidos dados de questionários de satisfação dos colaboradores e questionários de avaliação de desempenho. Esta recolha de dados foi realizada de forma a responder às questões de investigação (i) e (ii). O tratamento dos dados foi realizado através da análise das respostas dadas pelos colaboradores.

Após a análise dos resultados é possível afirmar que o fator que faz os colaboradores mais satisfeitos no trabalho são os relacionamentos com colegas e superiores hierárquicos e o espírito de colaboração no grupo de trabalho. Fez-se notar um excelente desempenho no SGI e uma forte capacidade de direção por parte dos colaboradores.

**Palavra-chave:** Satisfação no Trabalho, Avaliação de Desempenho, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção.

## ABSTRACT

---

This paper aims to describe the path taken in the Tecnorém Group and to present a study carried out in the internship context, being divided into two parts.

During the internship i developed various human resources management activities, such as Recruitment and Selection, Salary Processing, Contract Management, Insurance and Temporary Work.

The research objective formulated for the study was to understand and analyze the average level of satisfaction and performance. In view of this objective, a quantitative methodology was used and a case study was chosen. To operationalize the study, the following research questions arose: (i) How satisfied are employees at work? and (ii) What is the performance level of employees?

In order to answer the research questions, data were collected from employee satisfaction questionnaires and performance evaluation questionnaires. This data collection was performed in order to answer the research questions (i) and (ii). Data processing was performed by analyzing the answers given by employees.

After analyzing the results, it is possible to state that the factor that makes employees more satisfied at work is relationships with colleagues and superiors and the spirit of collaboration in the work group. Excellent performance at SGI and strong management skills by employees were noted.

**Keywords:** Job Satisfaction, Performance Evaluation, Human Resource Management, Recruitment and Selection

## AGRADECIMENTOS

---

Aos meus pais e ao meu irmão, pelo amor e carinho e por tudo o que são para mim e por me fazerem ser quem hoje sou.

Em especial, à minha namorada por estar sempre a meu lado em tudo.

A todos os meus melhores amigos que me acompanham sempre.

Ao meu amigo Bernardo pela grande amizade e apoio incansável.

Ao Instituto Politécnico de Tomar e aos seus docentes, pelo conhecimento que me foi transmitido ao longo destes anos académicos.

À Professora Doutora Ana Luísa Junça da Silva, orientadora de estágio, pelo acompanhamento, disponibilidade e atenção ao longo do percurso académico e da elaboração do relatório deste estágio.

Ao meu orientador de estágio Sr. Paulo Alexandre Gaspar Gomes, responsável do departamento de recursos humanos da empresa onde realizei o estágio, sempre acessível, compreensivo, disponível para ajudar e sem qualquer problema em me ensinar e permitindo-me progredir nas funções que tinha de executar, acompanhando o estágio em todo o seu decorrer. Não poderia ter tido melhor orientador.

Aos meus colegas de departamento e de todo o Grupo Tecnorém.

Ao Sr, Engenheiro Carlos Baptista pela possibilidade de realização do estágio.

## Índice

Introdução .....	1
1. <sup>a</sup> PARTE – ESTÁGIO: .....	2
1.1    Empresa Tecnorém.....	2
1.1.1    Departamentos que constituem a Tecnorém .....	3
1.1.2    Missão, Valores e Política.....	5
1.2    Atividades desenvolvidas .....	7
1.2.1    Recrutamento e Seleção .....	7
1.2.2    A sua importância na Gestão de Recursos Humanos.....	8
1.2.3    Tipos de Recrutamento .....	8
1.2.4    Métodos de Seleção.....	9
2. <sup>a</sup> PARTE: DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO E DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO TRABALHO .....	16
2.1    Fundamentação teórica.....	16
2.1.1    Satisfação no trabalho .....	16
2.1.2    Avaliação de Desempenho .....	22
2.2    Metodologia .....	25
2.3    Apresentação e análise de dados .....	28
2.4    Conclusão .....	35
Referências Bibliográficas .....	37
Anexos .....	39
Anexo I - Ficha de Candidatura .....	40
Anexo II - Ficha de Adesão ao Código de Conduta.....	42
Anexo III - Requerimentos de Prestações Compensatórias de Subsídios .....	43
Anexo IV – Quesionário de Avaliação de Satisfação de Colaboradores .....	45

Anexo V – Questionário de Avaliação de Desempenho de Colaboradores .....	47
--	----



## Índice de figuras

Figura 1 - Organograma da estrutura organizacional da empresa .....	5
Figura 2 - Pirâmide de Maslow .....	18

## Índice de ilustrações

Ilustração 1 - Avaliação da satisfação dos colaboradores .....	28
Ilustração 2 - Itens de maior satisfação no trabalho .....	29
Ilustração 3 - Itens de menor satisfação no trabalho .....	30
Ilustração 4 - Médias dos itens do Conhecimento .....	31
Ilustração 5 - Médias dos itens de Características de Trabalho e Responsabilidade .....	32
Ilustração 6 - Médias das Capacidades para Dirigir .....	33

## Índice de tabelas

Tabela 1 – Médias e Percentagens das Dimensões .....	34
--	----

## Lista de abreviaturas e siglas

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

SS - Segurança Social

ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho

SHST - Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho

DVP's - Deslocações em Viatura Própria

IRS - Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

RH - Recursos Humanos

CUTT - Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

SIGI - Sistema de Gestão Integrado

## Introdução

Enquadrado no mestrado em Gestão, realizei um estágio na área da gestão com especialização em Gestão de Recursos Humanos (GRH). Ao longo do estágio, decidi efetuar um diagnóstico de satisfação e desempenho, no trabalho dos colaboradores da Tecnorém.

Assim, o meu relatório de estágio intitula-se Responsabilidades diárias na função Gestor: O caso Tecnorém.

O Estágio Formal foi realizado na empresa Tecnorém – Engenharia e Construções, S.A., durante nove meses, desde 2018/05/21 a 2019/02/20, realizado 8 horas diárias, totalizando 1512 horas. Este incidiu na vertente de gestão administrativa de recursos humanos, desempenhando funções dentro do departamento de recursos humanos.

Este trabalho surge no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, que integra o plano de estudos do Mestrado em Gestão, na Escola Superior de Gestão de Tomar. O presente trabalho tem dois grandes objetivos: descrever o percurso realizado no Grupo Tecnorém e apresentar um estudo realizado no contexto de estágio.

Assim, este encontra-se dividido em duas partes, denominadas por 1.<sup>a</sup> Parte e 2.<sup>a</sup> Parte, seguidas das Referências bibliográficas e dos Anexos.

Na 1.<sup>a</sup> Parte do relatório é apresentada uma descrição da empresa Tecnorém e das atividades desenvolvidas, na sua maioria, de recrutamento, seleção e de processamento salarial e a importância para a Gestão de Recursos Humanos.

Na 2.<sup>a</sup> Parte é apresentada a investigação realizada na empresa e tem como objetivo geral, compreender e analisar o nível médio de satisfação e de desempenho e a mesma encontra-se subdivida nos seguintes tópicos: Fundamentação teórica, Metodologia, Apresentação e análise de dados e, por fim, Conclusão.

Na Fundamentação teórica é apresentada a explicação dos conceitos fundamentais associados ao tema. Na parte da Metodologia é caracterizada a amostra do estudo e são apresentadas as opções metodológicas e os princípios éticos do processo de investigação. No tópico Apresentação e análise de dados, são apresentados os resultados, acompanhados de algumas observações, tendo em conta as questões de investigação definidas e, por fim, surge a conclusão, na qual são apresentadas as considerações sobre o estudo.

## 1.ª PARTE – ESTÁGIO:

Nesta primeira parte do presente relatório é apresentada uma descrição da empresa Tecnorém e das atividades desenvolvidas no estágio curricular nesta empresa.

A descrição da empresa engloba a apresentação do Grupo Tecnorém, os Departamentos que a constituem, a sua Política de Sistema de Gestão Integrada e, por fim, a sua Missão, Valores e Política. Na secção das atividades desenvolvidas durante o estágio, é explicado o processo de Recrutamento e Seleção, os Tipos de Recrutamento, os Métodos de Seleção, a Importância da Gestão de Recursos Humanos e, por fim, o Processamento salarial.

### 1.1 Empresa Tecnorém

A empresa onde decorreu o estágio curricular foi fundada em 1989 pelos sócios gerentes Eng.º Carlos Alberto dos Santos Batista e Eng.ª Isabel Maria de Oliveira Frazão Batista, com sede em Ourém.

A 28 de Setembro de 2007, a sua denominação social foi decidida definitivamente, passando a denominar-se Tecnorém – Engenharia e Construções, S.A.

A Tecnorém – Engenharia e Construções S.A., devido à forte intenção de desenvolvimento e progressão no mercado, criou e conseguiu juntar algumas empresas em diferentes áreas, estrategicamente relacionadas entre si, para complementar e fortalecer a empresa, formando-se, desta forma, o Grupo Tecnorém. Estas empresas e marcas têm desenvolvido as suas atividades na área de engenharia do ambiente, projeto de arquitetura e engenharia, indústria de madeiras, equipamentos na área da saúde, imobiliária, mecânica, equipamentos de hotelaria e soluções de manutenção.

Assim, as empresas e marcas que constituem o Grupo Tecnorém são:

- Tecnorém - Engenharia e Construções, S.A.
- Inovaqua - Engenharia e Ambiente, Lda. (Ecomet ®)
- TEPAG - Planeamento, Arquitetura e Engenharia (PlanProject ®)
- Tecnolame - Indústria de Madeiras, Lda.
- Habiplan - Engenharia e Construções, Lda.

- EnergiHotel - Equipamento Hoteleiro e Climatização, Lda. (Ezen - Soluções de Manutenção ®)
- A Moderna Oureense - Reparadora de Automóveis, Lda.
- GT Petro - Posto de Abastecimento de Combustíveis
- T.M.G. - Residência para Sêniiores, Lda.
- Art Inn Barquinha - G.F Casas de Campo Lda.
- Barquinha Nature House- A.M.V Turismo Rural Lda.
- MILAGRE DE FÁTIMA - Museu Interativo

Todas estas empresas juntas têm trabalhado num vasto leque de tipologia de obras, nomeadamente, infraestruturas de educação, cultura e desporto, habitação, escritórios e comércio, hotelaria e turismo, infraestruturas industriais, restauro e reabilitação, infraestruturas de saúde e assistência e infraestruturas hidráulicas, ambientais e urbanas.

#### 1.1.1 Departamentos que constituem a Tecnorém

A Tecnorém é constituída por um total de nove departamentos: Departamento Administrativo e Financeiro, Departamento de Gestão Comercial de Edificações e Infraestruturas, Departamento de Produção, Departamento de Instalações Especiais, Departamento de Aprovisionamento e Logística, Departamento de Sistema de Gestão Integrado, Departamento de Estudos e Projetos, Departamento Jurídico e Departamento de Recursos Humanos.

O **Departamento Administrativo e Financeiro** tem a seu cargo as tarefas de secretariado e de tesouraria, respetivamente, e é responsável pela contabilidade geral e controlo de custos.

No que diz respeito ao **Departamento de Gestão Comercial de Edificações e Infraestruturas**, este tem como responsabilidade a pesquisa, no mercado, de obras públicas e privadas e oportunidades de negócio, para execução de obras ou elaboração de projetos, através da realização das respetivas propostas de orçamento.

O **Departamento de Produção** é responsável pelo planeamento e execução das empreitadas e por dar assistência às mesmas no pós-venda, respeitando as questões de garantia.

O **Departamento de Instalações Especiais** é responsável pela elaboração de projetos de especialidades, de orçamentação e pela execução de obras na área das especializações.

No que concerne ao **Departamento de Aprovisionamento e Logística**, este é responsável pelas compras e aprovisionamento dos materiais, pelas ferramentas de todo o tipo e pelo equipamento necessário para a execução das obras no armazém, bem como a gestão de toda a frota (ligeiros, pesados, maquinaria pesada). É também responsável pelo aprovisionamento dos materiais necessários para cada obra nos veículos de transporte destinados a essa obra, junto do encarregado da obra em questão.

Em relação ao **Departamento de Sistema de Gestão Integrado**, o mesmo trabalha no domínio da Qualidade, Segurança, Ambiente, Responsabilidade Social e Investigação, Desenvolvimento e Inovação e está encarregado pelo cumprimento das normas de segurança no trabalho, o respeito pelo meio ambiente, a preocupação com os colaboradores, clientes, fornecedores e todos com quem lidamos, sempre com inovação. Este Sistema cumpre os requisitos da norma NP EN ISO 9001, OSHAS 18001, NP EN ISO 14001, NP 4469-1 e NP 4457.

O **Departamento de Estudos e Projetos** atua nas áreas de estudos e projetos de planeamento urbano, arquitetura e engenharia.

Ao **Departamento Jurídico** compete o apoio ao Conselho de Administração, em todas as matérias de relevância jurídica, suscitadas pela atividade da empresa, apoiando todos os departamentos da empresa, privilegiando e proporcionando à administração decisões preventivas e proativas.

Por fim, o **Departamento de Recursos Humanos** tem como responsabilidade a gestão e recrutamento de recursos humanos. Neste sector, o papel da administração é essencial, uma vez que a decisão final do processo de recrutamento de todo o Grupo Tecnorém provem da Administração. Ao todo somos quatro colaboradores.

Todos estes departamentos, acima mencionados e relatados, estão inseridos na estrutura organizacional da empresa, como apresentado no organograma na figura 1, na qual está incluído e identificado o departamento onde foi realizado o estágio.





**FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA.**  
([HTTP://WWW.TECNOREM.PT/CONTENT/ESTRUTURA-ORGANIZACIONAL](http://www.tecnorem.pt/content/estrutura-organizacional))

### 1.1.2 Missão, Valores e Política

A **Missão** do Grupo passa pela conceção, execução e gestão de obras de qualidade reconhecida, satisfazendo, na sua plenitude, as exigências dos clientes, sem nunca deixar de cumprir as normas de segurança e higiene no trabalho, o respeito pelo meio ambiente, a preocupação com os colaboradores, a promoção de uma cultura de inovação e a harmonia entre todos os departamentos e colaboradores (<http://www.tecnorem.pt/>, 26 de agosto de 2019).

Quanto aos **Valores** do Grupo Tecnorém, este compromete-se a manter um elevado padrão de satisfação, tanto para os clientes, como para os seus trabalhadores, subempregados, fornecedores e comunidade, com o apoio e aconselhamento do Departamento de Recursos Humanos, pois considera ser um fator crucial para o sucesso da empresa. Preza por atuar, de forma responsável e o mais profissional, impondo a si mesma uma melhoria contínua da eficácia e eficiência (<http://www.tecnorem.pt/>, 26 de agosto de 2019).

No que diz respeito à **Política** seguida pelo Grupo Tecnorém, sempre foi reconhecido, como prioridade, desenvolver um serviço de qualidade, superando as necessidades e expectativas dos seus clientes. Para que seja possível, a Tecnorém aposta numa estrutura de quadros técnicos qualificados e eficientes, no desenvolvimento de competências e atualização dos conhecimentos dos colaboradores no exercício das suas funções, valorizando a comunicação e informação (<http://www.tecnorem.pt/>, 26 de agosto de 2019).

É implementada, continuamente, uma cultura preventiva de lesões, ferimentos e danos, com base na sensibilização, identificação, reavaliação e controlo dos perigos e riscos associados às atividades que desenvolvemos, porque só tendo colaboradores e parceiros conscientes das suas obrigações individuais é que podemos contribuir, coletivamente, para a Segurança e Saúde de todos.

O respeito pelos princípios da Responsabilidade Social, refletidos no Sistema de Gestão da Tecnorém e no Código de Conduta, é uma das prioridades do Grupo Tecnorém, bem como a monitorização do desempenho dos sistemas de gestão implementados, estabelecendo e revendo objetivos estratégicos e sustentados.

Tenho como objetivos de estágio desenvolver competências de gestão, mais especificamente na área de recursos humanos, tais como, desenvolver alguns processos de recrutamento e seleção, elaborar planos de gestão de carreiras, realizar tarefas administrativas e realizar processamento salarial.

## 1.2 Atividades desenvolvidas

Ao longo do período do estágio desenvolvi várias atividades de gestão de recursos humanos, tais como Recrutamento e Seleção, Processamento Salarial, Gestão contratual, Seguros, Trabalho Temporário e analisei os dados inerentes ao nível de satisfação e de desempenho dos colaboradores no trabalho.

### 1.2.1 Recrutamento e Seleção

São necessários alguns processos de contratação para encontrar, conhecer e escolher profissionais capacitados e à altura de assumir cargos de responsabilidade e promover o avanço e desenvolvimento da empresa. São estes conhecidos como Recrutamento e Seleção.

Neste sentido, Chiavenato (2004) define Recrutamento como o processo de atrair um conjunto de candidatos para um cargo específico. Este processo consiste em atrair, reunir e convocar pessoas qualificadas para uma determinada empresa para satisfazer uma certa necessidade. É necessário recrutar o maior número de candidatos, para que se avalie, entre muitos, qual o que mais se adequa ao perfil pretendido.

A seleção de pessoas é uma ferramenta importante da gestão de pessoal, porque passa por identificar e encontrar “a pessoa certa”, face a definição de função que é necessária, com o perfil certo e com um conjunto de capacidades que se encaixam na perfeição na função/cargo onde há a necessidade de recrutamento.

Após o processo de Recrutamento, procede-se à Seleção que é o meio pelo qual as empresas selecionam, a partir de um leque de candidatos, a pessoa ou pessoas que melhor se encontram posicionadas, face aos critérios, e que preencham os requisitos de seleção (Ivancevich, 2003).

A seleção de pessoas funciona como um filtro que permite que, apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização, possam integrar a mesma (Chiavenato, 2005).

### 1.2.2 A sua importância na Gestão de Recursos Humanos

Os profissionais de RH são praticamente indispensáveis para toda e qualquer empresa na atualidade, por ser o departamento responsável pelo recrutamento e seleção de todos os colaboradores de uma empresa. São extremamente importantes, no sentido em que, o melhor recrutamento e seleção dá prestígio à empresa e faz com que a mesma esteja preparada para ultrapassar todas as adversidades.

O Recrutamento e Seleção tem custos diretos e indiretos, custos estes inerentes ao processo propriamente, custos de rotatividade de colaboradores e ou custos da manutenção de colaboradores que demoram demasiado tempo a adaptarem-se ou até mesmo que não o consigam, decorrentes de seleções inadequadas e menos conseguidas (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006).

### 1.2.3 Tipos de Recrutamento

Segundo Chiavenato (2004), existem dois tipos de Recrutamento: O Recrutamento Interno e o Recrutamento Externo.

Temos como Recrutamento interno, a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Dá oportunidade aos funcionários de crescimento e valorização, de mudarem de zona (transferência) ou de posto (possível promoção), de relacionamento com outros setores, colegas e pessoas. Para além de sentirem que é um método justo, ao darem oportunidades aos funcionários já comprometidos e fiéis aos objetivos da organização, acaba por ser rápido e eficaz, pois já os conhece e facilita muito a avaliação dos mesmos, não apresentando altos custos para a empresa. O recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou a trabalhar noutras empresas, e a sua consequência é uma entrada (Chiavenato, 2004).

O recrutamento externo caracteriza-se por ser o processo que pode atrair candidatos por meio do site da própria empresa, de escolas e faculdades, de outras empresas, anúncios de jornais, televisão, internet, panfletos, agências de emprego e até pela indicação feita pelos próprios colaboradores. Este tipo de recrutamento atrai pessoas novas para a organização, o que faz com que se renove e enriqueça os recursos humanos com profissionais bem qualificados, com conhecimento, experiências e vivências novas e diferentes, que podem ser

transmitidas para os colaboradores, já existentes. Por outro lado, este processo, geralmente, é mais demorado que o recrutamento interno, gera mais custos para a empresa e não nos dá tantas certezas de que o candidato se vai relacionar bem com o novo ambiente de trabalho, porque não o conhecemos como qualquer outra pessoa que já seja colaborador da empresa. O recrutamento interno acontece quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa (Chiavenato, 2004).

#### 1.2.4 Métodos de Seleção

Os testes de seleção são responsáveis por verificar a capacidade do candidato, medir seus conhecimentos, capacidades, e assim analisar se ele está apto ou não para determinado cargo. Não é suposto ter como objetivo analisar defeitos e falhas pessoais do candidato, mas sim avaliar se ele tem um bom desempenho para o cargo pretendido.

Recorrendo a vários tipos de seleção, segundo Chiavenato (2004), pode ser feita através de:

Testes de conhecimento – Avaliam o nível de conhecimento e habilitações dos candidatos, adquiridas por intermédio de estudos ou de experiência profissional.

Teste de Desempenho – Tem como objetivo avaliar a capacidade do candidato, quando executa certa atividade.

Testes Psicológicos – Avaliam as características individuais do candidato, como o potencial intelectual, aptidões e personalidade.

Teste Situacional – Estes avaliam candidatos em situações praticas do dia-a-dia em contexto de trabalho.

Testes Grafológicos – Consistem em analisar a escrita individual, para se conhecer alguns traços da personalidade.

Dinâmica de Grupo – Consiste em reunir os candidatos numa sala onde, coordenados, são submetidos a um teste situacional, como já descrito anteriormente, mas desta vez, é possível avaliar a sua interação interpessoal e a capacidade de trabalhar em equipa ou, até, gerir equipas.

Análise do currículo – Este consiste em analisar todas as competências e a experiência profissional, tudo isto mencionado pelo candidato.

Cartas de recomendação – São provenientes de empresas onde estiveram anteriormente e são redigidas enunciando competências positivas do colaborador que saiu. Podem também ser provenientes de instituições escolares.

De todos os métodos de seleção descritos anteriormente, as entrevistas são o método mais comum e utilizado pelas empresas para determinar a escolha dos candidatos.

Ao longo do estágio que desenvolvi, quando os candidatos vêm à empresa para se apresentarem e entregar currículos, procurei ter uma pequena conversa com cada um, apresentando-lhes o nosso Grupo e quais as vantagens de poder juntar a nós.

De seguida, para praticar um bom Recrutamento, no caso de se apresentarem na empresa com a intenção de candidatura, a uma função do setor de produção, por norma, não trazem com eles o seu currículo e, desta forma, passo a preencher, na íntegra, a Ficha de Candidatura (Anexo I), com os seguintes tópicos: (i) dados pessoais, (ii) experiência profissional, (iii) competências, (iv) disponibilidade, entre outros pequenos assuntos que lhes são questionados e relevantes para uma boa precessão e avaliação do candidato. Para além disto, é também realizada a recolha de cópias dos seus documentos pessoais com o seu consentimento, respeitando assim o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

Em termos de seleção dos candidatos, falando primeiramente do agendamento de entrevistas, este está mais ligado às funções do setor administrativo. Para o setor técnico e para cargos da produção de maior responsabilidade (Encarregado de Obras, de Estruturas ou Infraestruturas e Chefes de Equipa), por serem cargos que não necessitam de competências específicas e por se notar uma lacuna destes trabalhadores nestas funções no mercado atual. Sendo assim, para a maior parte das pessoas que recebi não agendei entrevistas.

É então que surge a questão da decisão de contratação. Essa cabe somente à administração, que com o feedback, o aconselhamento e apresentação de todas as competências dos candidatos decide a admissão ou não dos mesmos.

Caso não haja a ordem da administração para avançar com a admissão, pedi ao candidato para aguardar até lhe darmos uma resposta. Caso contrário, sigo para a sessão de acolhimento do colaborador, em que esclareço as dúvidas que possam surgir e dou mais

alguma informação adicional sobre a empresa e a futura função que irá desempenhar. Entrego o Manual de Acolhimento que é um pequeno livro para facilitar o processo de integração dos novos colaboradores na empresa, em que consta toda a informação essencial relativamente à empresa. Juntamente a este é entregue o Código de Conduta, que nele vem descrito as políticas da empresa, maneiras de agir perante diversos acontecimentos e é como parte da cultura organizacional da empresa. Em anexo é entregue a Ficha de Adesão ao Código de Conduta (Anexo II), que é um documento que comprova a receção do Código de Conduta por parte do colaborador e, caso esteja apto para uma função administrativa ou técnica, acompanho-o ao seu posto de trabalho, apresentando os novos colegas de trabalho.

## Gestão Administrativa de Recursos Humanos

A fim da resolução destes passos, anteriormente descritos, segue-se a admissão do trabalhador na Segurança Social (SS) e nos Fundos de Compensação e a elaboração do contrato com todos as condições previamente combinadas com o candidato.

Se se tratar de um trabalhador estrangeiro é necessário comunicar a contratação no site da Autoridade para as Condições de Trabalho (ACT), a menos que seja cidadão nacional de um país membro e que o site refira que não há essa necessidade.

Junto ao contrato é entregue a Descrição de funções, que é um documento escrito que identifica, descreve e define uma função quanto às suas atribuições, responsabilidades, condições de trabalho e planeamento das tarefas a executar. Constam também as exigências em termos de qualificações, para que possa desenvolver essa função.

Segue-se a inscrição do nosso novo colaborador no programa de Recursos Humanos (Primavera). Posteriormente, também é elaborado um documento que formaliza o pedido do cartão de subsídio de alimentação, no qual consta todos os seus dados pessoais, bem como a sua assinatura, e, para finalizar, o mesmo é enviado por email para o Banco. De seguida entrego o processo ao departamento de Segurança, onde um colega faz a comunicação à Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (SHST). Por fim, está completa a admissão no nosso Grupo.

Quando os trabalhadores se encontram de baixa médica, dirigem-se ao nosso departamento, pedindo que se preencha os Requerimentos de Prestações Compensatórias de Subsídio de Férias ou Natal (Anexo III), que trazem da Segurança Social.

## Processamento salarial

O salário representa a retribuição paga pelo empregador ao empregado, correspondente à função que exerce. Este está bastante ligado ao posicionamento que a empresa procura ter no mercado. Isto porque, ao comparar os salários da mesma função com outras empresas do mesmo setor de atividade, se quiserem ter os melhores colaboradores, têm de atribuir salários ao mesmo nível ou mais altos.

O processamento Salarial, tal como o nome indica, é o ato de processar salários e todas as empresas necessitam de o realizar. Faz parte um conjunto de etapas a percorrer.

Tenho vindo a realizar o processamento de uma empresa do Grupo, a Inováqua – Engenharia e Ambiente, Lda., empresa essa que tem 16 trabalhadores. Como a empresa tem uma pequena dimensão, faço todas as etapas relacionadas com o processamento salarial da empresa, nomeadamente:

- Registo de horas efetuadas devidamente afetas a cada centro de custo;
- Registo de baixas médicas ou de seguro;
- Registo de horas/dias de faltas justificadas e injustificadas com ou sem desconto;
- Registo de licenças de maternidade, paternidade, sem vencimento, casamento;
- Registo de dias de férias;
- Emissão de mapas de Ajudas de Custo e de Deslocações em Viatura Própria (DVP's);
- Emissão de listagem de valores referentes ao subsídio de alimentação e
- Emissão da “Folha de Férias”.

A Folha de Férias é na verdade, um mapa geral do processamento salarial, na qual constam os valores por colaborador e a soma dos valores de todos, referentes ao vencimento, aos descontos para a SS e Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), Subsídios de Alimentação e Outros (Ajudas de Custo e DVP's).



Depois do processamento salarial, segue-se a impressão dos Recibos de Vencimento de todos os colaboradores que têm de ser devidamente organizados em envelopes para lhes serem entregues e, posteriormente, assinados e devolvidos ao departamento de Recursos Humanos (RH), para serem arquivados por ordem de número mecanográfico. O Recibo de Vencimento tem informação fulcral para o trabalhador, como o nome completo do colaborador, número mecanográfico de inscrição na empresa, período a que a remuneração corresponde, salário base, valor referente a horas extra, se for o caso, valor de descontos e montante líquido a receber.

### Saída de colaborador

Quando se trata da saída de um colaborador, se este se dirigir ao Departamento de RH, antes de redigir a carta de rescisão de contrato a pedir esclarecimentos e saber como funciona o processo, informo-o qual é o último dia de trabalho efetivo, tendo em atenção o tempo de aviso prévio legal, conforme o tipo de contrato efetuado com empresa, a quantidade de dias de férias gozados e por gozar e explicito também os benefícios que perde se não o respeitar.

Depois de recebermos a carta de rescisão, aguardamos até ao último dia de trabalho efetivo para que possamos efetuar a cessação do vínculo à empresa na SS e nos Fundos de Compensação.

Relativamente ao processamento salarial final, ao qual chamamos “final de contas”. Na Tecnorém é sempre entregue, por cheque, juntamente com o recibo do mês atual, no qual vem descrito o valor de Subsídio de Natal, Subsídios de Férias a que tem direito e indemnização por não gozo de férias. Normalmente, esclareço os trabalhadores de como foram feitas as contas, para que saiam sempre sem dúvidas e satisfeitos com a empresa, prevalecendo o bom nome da mesma.

### Seguros Grupo Tecnorém

Todos os seguros do Grupo Tecnorém passam pelo nosso departamento, é nele que são todos revistos e conferidos. São nomeadamente Seguros CAR, Obras e Montagens, Automóvel, Máquinas Casco, Leasing, Acidentes de Trabalho, Multi-riscos e

Responsabilidade Civil. Devido à grande quantidade de seguros que é necessário conferir, propus ao meu responsável de estágio e também de departamento fazer todas as atualizações dos seguros, registo dos avisos de pagamento, num documento digital em Excel, onde constam as datas de limite de pagamento do seguros, entre as datas de validade, número de apólice, ramo de seguro e nome da companhia, o ano em que é pago, o valor a pagar e, devidamente assinalado, se está atualizado, se consta no dossier dos seguros do Grupo ou se está desatualizado e já foi eliminado em formato papel.

Ainda relacionado com este tema dos seguros, desenvolvi, junto do meu responsável, seguindo uma diretriz feita por nós, um documento em Excel, somente referente aos seguros de ramo automóvel, onde é de fácil precessão, o valor que é pago por cada veículo da nossa frota. Foi realizado, com a intenção de perceber rapidamente se o seguro de cada veículo aumentou de valor e de nos apercebermos e questionarmos a companhia de seguros do motivo desse aumento se as condições particulares se mantêm.

Penso que tenha sido um bom método implementado, já que ambos têm vindo a ser utilizado recorrentemente, visto que facilita em muito a conferência dos seguros, em termos de aumentos, descidas de valores ou, até mesmo, de novas apólices.

## Outras atividades

No decorrer do estágio tive a oportunidade de poder estar presente enquanto a empresa foi alvo de uma auditoria, para que tivesse mais uma certificação, para além das cinco que já tinha anteriormente.

Tenho estado a trabalhar diretamente com várias empresas de Trabalho Temporário. Cada uma celebra um contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT) connosco, empresa utilizadora de trabalho temporário, que consiste, basicamente, mediante retribuição, colocar à nossa disposição um ou mais trabalhadores.

No contexto da Tecnorém, estas empresas de Trabalho Temporário celebram contratos com os seus trabalhadores, normalmente a termo incerto que, tem uma duração necessária à satisfação de necessidade temporária do utilizador, onde está designado que vão prestar a sua atividade e tarefas para a nossa empresa mencionando em que obra será essa prestação. Ou seja, durante a execução do contrato, a empresa de trabalho temporário

contrata, remunera e exerce poder disciplinar e o trabalhador está sujeito ao regime aplicável a nós, empresa utilizadora, no que respeita ao modo, lugar, duração do trabalho e suspensão do contrato de trabalho, segurança e saúde no trabalho e acesso a equipamentos sociais.

O departamento onde estou inserido é responsável por comunicar acidentes de trabalho à seguradora. Também executo estas tarefas através do portal online da seguradora preenchendo todos os dados necessários referentes à entidade empregadora e ao colaborador, para poder fazer a participação de acidentes de trabalho.

Tendo em conta que o estágio foi realizado no Departamento de Recursos Humanos e as atividades que desenvolvi, possibilitou-me estabelecer contacto com todos os departamentos e ao mesmo tempo com muitos dos trabalhadores, desenvolvendo assim um interesse por perceber a satisfação no trabalho de cada um e também o seu desempenho no trabalho. Optei por desenvolver um diagnóstico de satisfação no trabalho e de desempenho dos colaboradores no trabalho para estudar estes temas e perceber realmente na prática estes temas. São temas bastante relevantes, vários autores os continuam a estudar e a citar alguns dos seus resultados. Penso ser importante também para empresa, e até para os próprios recursos humanos.

## 2.<sup>a</sup> PARTE: DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO E DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NO TRABALHO

Esta segunda parte do relatório é dedicada à investigação realizada na empresa Tecnorém, sobre o nível de satisfação dos colaboradores e do desempenho no trabalho. Esta parte é, então, constituída por quatro tópicos: (i) Fundamentação teórica, (ii) Metodologia, (iii) Apresentação e Interpretação dos Resultados e, por fim, (iv) Conclusões.

### 2.1 Fundamentação teórica

#### 2.1.1 Satisfação no trabalho

Desde há muito tempo que os investigadores se começaram a preocupar com as questões inerentes à forma como os indivíduos percebem e sentem o seu trabalho. Nesse sentido, vários têm sido os esforços para compreender melhor os fatores que levam à satisfação com o trabalho.

“Como tal, têm surgido inúmeras definições. Como exemplo, Locke (1969), que define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização dos seus valores ao executar o seu trabalho, sendo uma emoção positiva (satisfação) ou negativa (insatisfação) de bem-estar. É de ressaltar que esse autor difere valores de necessidades, da seguinte forma: Os valores são diferentes de pessoa para pessoa, pois vai ao encontro do que o indivíduo deseja ou percebe como benéfico e as necessidades referem-se à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo, sendo essas inatas e comuns a todos.” (Locke, 1969, 1976, como citado em Marqueze e Moreno, 2005, pp. 70-71).

Para (Harris, 1989, como citado em Marqueze e Moreno, 2005, p.71), a satisfação no trabalho é um sentimento que resulta da situação total do trabalho. (Fraser, 1996, como citado em Marqueze e Moreno, 2005, p. 71) apresenta satisfação no trabalho como um estado pessoal, subjetivo, dinâmico e constantemente modificável, por condições intrínsecas e extrínsecas do trabalho e do trabalhador.

“Pérez e Ramos (1980) diz que o conceito de satisfação no trabalho tem sido relacionado com a ideia de felicidade. Esta pode ser entendida como “primariamente uma

experiência afetiva ou emocional onde indivíduos felizes se sentem bem no sentido que experimentam uma boa quantidade de emoções positivas e menos emoções negativas” (Wright e Cropanzano 2000)” como citado em (Martinez, 2002, p. 10).

Para (Bergamini e Beraldo, 1988, como citado em Marqueze e Moreno, 2005, p. 71) as definições sobre satisfação no trabalho, só são válidas e suficientemente relevantes se forem consideradas as diferenças individuais, resultantes das variáveis de personalidade em interação com as vivências experienciadas no trabalho.

De acordo com Martins (2006), baseada na definição de Locke, o trabalhador usa todas as suas crenças e valores para avaliar o seu trabalho e essa mesma avaliação resulta num estado emocional, que se for agradável, é entendido como satisfação e, se for desagradável, como insatisfação. Desta forma, é possível concluir que a satisfação no trabalho, segundo este autor, pode ser entendida como um conceito subjetivo, uma vez que depende da personalidade, do caráter e da individualidade do trabalhador.

Tendo em conta todo o meu percurso académico e experiência profissional adquirida, após estudar muitos destes conceitos, anteriormente transcritos, assumo como autor de referência Locke.

## Teorias Maslow

O seu teórico fundador é (Maslow, 1970, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, p. 62). Esta teoria foi estruturada como base numa escala de necessidades humanas, hierarquicamente organizadas em cinco níveis ascendentes: No primeiro nível as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas de sobrevivência; No segundo, as necessidades de segurança, que estão relacionadas com a segurança física, emocional, familiar, social, relativamente ao posto de trabalho; No terceiro nível vêm as necessidades sociais, representadas pela intenção de interagir socialmente de forma saudável, ser aceite socialmente, ser estimando pelos outros, pertencer a um grupo e sentir-se confortável no ambiente de trabalho; No quarto, as necessidades de estima, em que fazem parte a forma como o trabalhador se sente consigo mesmo, a sua auto-estima, a sua auto-realização, o sentir-se útil, valorizado, capaz e fiável; Por fim, no quinto e ultimo nível, vem as necessidades de auto-realização, que são as da realização dos objetivos pessoais.



**FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE MASLOW**

*“À medida em que as primeiras, ou necessidades mais básicas, fossem satisfeitas, surgiriam as necessidades dos níveis seguintes, até se chegar às mais elevadas. Porém, esta hierarquia não é rígida: necessidades mais elevadas podem surgir antes das mais básicas terem sido completamente satisfeitas, pois estes níveis podem ser interdependentes e justapostos”* (Martinez e Paraguary, 2003, p.62).

### Teoria da Motivação-Higiene

O autor Herzberg estrutura um modelo na qual a satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza diversa. A insatisfação seria determinada pela carência ou deficiência de “fatores de higiene”, também conhecidos por fatores ambientais, que estão relacionados com a remuneração, supervisão, ambiente de trabalho, políticas da empresa, condições de trabalho e relações interpessoais. Devido a serem externos ao indivíduo, são chamados de fatores extrínsecos (Herzberg, 1971). A satisfação seria determinada pela existência de “fatores motivadores”, considerados eficazes na motivação dos indivíduos para um melhor desempenho. Assim, são esses fatores a realização, o reconhecimento, o conteúdo do trabalho, a responsabilidade e o crescimento profissional. São denominados de fatores intrínsecos por estarem relacionados com o desenvolvimento pessoal (Herzberg, 1971).

## Teoria X – Teoria Y

McGregor, autor da Teoria X, considera que o ser humano não gosta de trabalhar e, sendo assim, as pessoas precisam de ser controladas, vigiadas ou ameaçadas com castigos, a fim de fazerem os esforços que a empresa necessita.

A Teoria Y fundamenta-se nos parâmetros, de que o homem pode ser controlado exteriormente e a ameaça de castigo não é o único meio para suscitar esforços, o empenho no alcance dos objetivos é função das recompensas pelo êxito da tarefa, o homem busca responsabilidades, as pessoas têm ampla capacidade de imaginação e espírito criador, e as empresas usam apenas parcialmente as potencialidades intelectuais do homem (McGregor, “sd”).

## Teoria da Expectação

Esta teoria sustenta que desejos e expectativas conscientes do indivíduo são mais importantes do que os seus impulsos ou necessidades inconscientes. Há um processo cognitivo com raciocínio lógico para tomar decisões, onde o indivíduo pondera a soma das valências e a probabilidade de êxito e é este processo que determina a motivação (Pérez-Ramos, 1980; Steuer, 1989, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, p. 63).

## Teoria de Locke

Apesar de Locke (1969) relatar que a satisfação no trabalho é um fenômeno emocional individual, ressalta que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos:

- Eventos e condições do trabalho que é constituído pelo trabalho propriamente dito, pagamento, promoção, reconhecimento, condições de trabalho e ambiente de trabalho;
- Agentes do trabalho ao qual pertencem os colegas e subordinados, supervisores e gerência e a Organização.

O autor refere que os fatores causais devem ser analisados relacionando-os entre si.

## Medidas de Avaliação da Satisfação com o Trabalho

Para avaliar a satisfação no trabalho existem vários questionários que já estão devidamente validados. Foi elaborado a versão S20/23 por (Meliá e Peiró, 1989, como citado em Carlotto e Câmara, 2008, p. 205), para avaliar a satisfação no trabalho em diferentes contextos organizacionais, mediante um criterioso processo de análise e seleção de itens baseados em orientações conceituais e resultados empíricos. Assim, esta versão é constituída por 23 itens distribuídos em cinco fatores: 1. Satisfação com a supervisão (6 itens), 2. Satisfação com o ambiente físico de trabalho (5 itens), 3. Satisfação com benefícios e políticas da organização (5 itens), 4. Satisfação intrínseca do trabalho (4 itens) e 5. Satisfação com a participação (3 itens). A consistência interna (alfa de Cronbach) do questionário é de 0,92. Estes cinco fatores anteriormente descritos apresentaram índices de 0,89, 0,81, 0,76, 0,80 e 0,78. Seguem-se como alguns exemplos de itens: “Igualdade de tratamento e sentido de justiça”, “Supervisão sobre o trabalho que realiza”, “Higiene e salubridade do local de trabalho” e “Objetivos e metas que deve alcançar”. (Carlotto e Câmara, 2008).

A EST é uma medida multidimensional, construída e validada com o objetivo de avaliar o grau de satisfação perante cinco dimensões do seu trabalho. (Siqueira, 2008). Foram elaborados 25 itens para representar a satisfação no trabalho a partir de cinco dimensões: satisfação com o salário (cinco itens), satisfação com os colegas de trabalho (cinco itens), satisfação com a chefia (cinco itens), satisfação com as promoções (cinco itens) e satisfação com a natureza do trabalho (cinco itens). As respostas da amostra são obtidas por meio de uma escala de 7 pontos (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito e 7 = totalmente satisfeito). Foram obtidos índices satisfatórios de precisão para cada uma das cinco dimensões que, produziram valores altos de precisão ( $\alpha$  de Cronbach), variando entre 0,82 a 0,92. Segundo a elaboração de (Siqueira, 2008) onde são provenientes questões, onde têm espaços destinados para a resposta em pontos, como por exemplo: “No meu trabalho atual sinto-me...” ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho; ( ) Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional; ( ) Com o entendimento entre eu e meu chefe.



## Consequências da Satisfação ou Insatisfação no Trabalho

Locke (1976) refere que a satisfação no trabalho pode gerar consequências ao trabalhador e à organização onde este está inserido, podendo afetar aspectos comportamentais e a sua saúde física e mental.

Silva et al.(1998) argumentam que se no ambiente de trabalho, existirem algumas condições que levem à insatisfação no trabalho, o trabalhador pode sofrer de sobrecarga de stress.

Martinez (2002) aponta alguns efeitos comportamentais consequentes da insatisfação no trabalho verificados na sua pesquisa, tais como, absentismo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, queda da produtividade, protestos ou greves e insatisfação com a vida de acordo com a importância que o trabalho possui na vida do indivíduo. Os efeitos comportamentais consequentes a essas tendências de ações manifestam-se em várias condições, sendo algumas delas:

Ausências - o trabalhador pode procurar formas de evitar a situação que provoca insatisfação e uma dessas formas é manter-se afastado do trabalho, fazendo-o através de absentismo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas que podem ou não ser autorizadas. A ausência psicológica ocorre quando o trabalhador se torna desinteressado do seu trabalho (Locke, 1976, 1984; Henne e Locke 1985, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, p.68).

Produtividade – (Henne e Locke, 1985, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, p.68) relatam que existe controvérsia no estudo das associações entre satisfação no trabalho e produtividade, sendo difícil de tirar conclusões. Locke (1984) assinala que baixa produtividade e pouca qualidade de trabalho são respostas possíveis à insatisfação no trabalho, mas que, seguramente, não ocorrem com todos os empregados insatisfeitos.

Protestos e Greves: a insatisfação com a situação de trabalho pode dar origem a tentativas para modificar esta situação (Locke, 1984; Henne e Locke 1985, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, p.68).

Satisfação com a vida: Desde que o trabalho é uma componente da vida do indivíduo, ele pode afetar a sua atitude perante a vida, porém a forma como isso ocorre não é a mesma para todas as pessoas e vai depender da importância do trabalho na hierarquia de valores e

da personalidade do indivíduo (Locke, 1984; Henne e Locke, 1985, como citado em Martinez e Paraguay, 2003, pp. 68-69).

### 2.1.2 Avaliação de Desempenho

Ao longo do tempo, a avaliação do desempenho tem vindo a sofrer alterações e tem vindo a ganhar maior importância nas organizações e empresas, “iniciando-se como uma simples ferramenta para avaliar o trabalhador, para passar a ser vista como uma ferramenta de desenvolvimento profissional e organizacional” (p.6), como indica Russo (2017).

Foi a partir da segunda guerra mundial que a avaliação do desempenho começou a ter maior relevância nas organizações e empresas, embora existam registos que terá sido em 1842 que foi desenvolvido um dos primeiros sistemas de avaliação de desempenho, pelo serviço público nos Estados Unidos da América (Russo, 2017).

A avaliação do desempenho é definida, segundo (Pontes, 1991, como citado em Philadelpho e Macêdo, 2007, p.30), como uma estratégia que permite às organizações acompanhar o trabalho e os objetivos propostos aos trabalhadores, bem como dar feedback aos mesmos.

Neste sentido, Dessler (2003) afirma que a avaliação do desempenho deve ser considerada como uma ferramenta periódica, à qual se recorre com o objetivo de analisar o trabalho dos funcionários, assim como relacionar o desempenho pretendido com o desempenho atingido.

No entanto, Philadelpho e Macêdo (2007) referem que existem diferenças nas conceções dos trabalhadores e dos dirigentes acerca deste conceito. Assim, os trabalhadores entendem a avaliação de desempenho como um “instrumento de pressão ao seu empenho no trabalho” (p.30), enquanto os dirigentes recorrem à avaliação de desempenho como uma “base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores” (p.30).

A avaliação de desempenho constitui-se, assim, como um instrumento da Gestão de Recursos Humanos, que engloba a descrição dos compromissos assumidos pelos trabalhadores, criando sobre estes os respetivos critérios que permitam o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos (Lucena, 1992, como citado em Russo, 2017, p. 4).

## Métodos de Avaliação de Desempenho

De um ponto de vista prático, os instrumentos de avaliação são importantes para as empresas, no que diz respeito à facilidade ou dificuldade de aplicação da avaliação de desempenho, à sua aceitação, tanto por parte dos avaliadores como dos avaliados, e à própria eficácia do sistema de avaliação (Caetano, 1998).

Caetano (1998) apresenta quatro “abordagens” de avaliação de desempenho, que são elas as centradas na personalidade, nos comportamentos, na comparação com os outros e nos resultados.

As abordagens centradas na personalidade traduzem-se num tipo de escalas ancoradas em traços de personalidade. Estas escalas consistem na apresentação de traços e de linhas contínuas com números ou adjetivos, assumindo posições nessa linha, para que os traços possam ser pontuados.

Em relação às abordagens centradas nos comportamentos, estas dividem-se em seis pequenas categorias, são elas: Incidentes críticos – focam-se em comportamentos específicos e são bastante úteis para dar *feedback* ao avaliado; Escolha forçada – é apresentado, ao avaliador, blocos de afirmações sendo este obrigado a escolher metade, que considere como as mais representativas e assim ser apurado uma cotação de desempenho do avaliado; Escalas ancoradas em comportamentos – são usadas como uma avaliação construtiva; Escalas de padrões mistos – exprimem o nível de desempenho acima, idêntico e inferior à média; Escalas de observação comportamental – procura-se encontrar qual a frequência com que o avaliado manifesta um determinado comportamento; Listas de verificação – consistem em associar comportamentos a adjetivos (Chiavenato, 2004).

Relativamente às Abordagens centradas na comparação com os outros, conforme o tipo de comparação efetuado, há um sistema específico: Ordenação simples – consiste na comparação de umas pessoas com outras do mesmo cargo; Comparação por pares – serve para garantir que as pessoas são comparadas com todas as outras, mas com uma pessoa de cada vez, contando-se no fim a quantidade de vezes que foi escolhido como o melhor; Distribuição forçada – comparar pessoas de modo a obter grupos de pessoas com graus de desempenho idênticos.

Por fim, as abordagens centradas nos resultados dividem-se em Padrões de Desempenho, que são um método bastante complexo, embora consista em comparar os resultados do trabalho do avaliado com o padrão definido para a sua função, e em Gestão por objetivos, um dos métodos mais conhecidos e mais utilizados, que consiste em analisar os resultados do avaliado, tendo como padrão de comparação objetivos previamente definidos (Caetano, 1998). Russo (2017) diz que Drucker em 1954, enuciava que a gestão por objetivos requer a definição de objetivos a longo prazo, que a empresa espera alcançar, que passam por objetivos a curto prazo a serem alcançados por gestores e por departamentos. É fundamental articular os objetivos da empresa aos do gestor, para que se fomente o desenvolvimento de um auto-controlo saudável. Se este sistema de avaliação for bem elaborado, pode ser fulcral para as pessoas se sentirem recompensadas.

## 2.2 Metodologia

Em primeiro lugar, para iniciar a presente investigação foi formulado um objetivo de investigação: Compreender e analisar o nível médio de satisfação e de desempenho e, consequentemente, as seguintes questões para operacionalizar o estudo: (i) Qual o nível de satisfação dos colaboradores no trabalho? e (ii) Qual o nível de desempenho dos colaboradores?

Tendo em conta o objetivo do estudo, optou-se por uma investigação de natureza quantitativa, uma vez que o objetivo era procurar compreender fenómeno da satisfação e do desempenho no trabalho.

Para efeitos de recolha de dados, foram considerados 114 trabalhadores na avaliação da satisfação no trabalho e 136 colaboradores na avaliação de desempenho.

Foram selecionadas as técnicas de recolha e análises de dados, bem como os respetivos instrumentos, considerados mais adequadas, tendo em conta as questões de investigação definidas.

O método de recolha de dados privilegiado no presente estudo foi o inquérito por questionário. O inquérito por questionário consiste, segundo Quivy e Campenhoudt (2003), em “colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação profissional, às suas opiniões, ou à sua atitude em relação a opções” (p.188). O inquérito por questionário é também caracterizado, segundo Carmo e Ferreira (2008), “pelo facto do investigador e inquiridos não interagirem em situação presencial” (p. 153).

Este método de recolha de dados foi uma mais valia na presente investigação, uma vez que possibilitou “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p.189).

Desta forma, recorreu-se ao questionário em formato papel, uma das razões é devido ao facto da maioria dos inquiridos não apresentar possibilidade de responder ao questionário através de formato digital. Assim, o questionário utilizado é denominado por “administração direta”, pois é “o próprio inquirido que o preenche” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p.188).

Foram realizados dois questionários com objetivos distintos, um deles com o objetivo de avaliar a satisfação dos colaboradores no trabalho (i) (Anexo IV) e o outro com o intuito de avaliar o desempenho dos colaboradores (ii) (Anexo V). No entanto, o questionário (ii) foi preenchido pelo responsável pela avaliação dos trabalhadores, hierarquicamente superior em cada setor, enquanto o questionário (i) foi respondido pela amostra selecionada.

O questionário (i) é constituído por vinte questões de resposta fechada, uma vez que o inquirido está limitado às opções de resposta apresentadas no questionário e por uma questão fina de resposta aberta acerca de sugestões e necessidades. A escala utilizada neste questionário foi baseada na escala de Likert, variando assim entre 1 e 4, fazendo correspondência da seguinte forma: “1 = Muito insatisfeito”, “2 = Insatisfeito”, “3 = Satisfeito”, “4 = Muito satisfeito”. Para além disto, foi também incluída a opção de “Não aplicável”, pois os inquiridos pertencem a setores diferentes e, consequentemente, a departamentos diferentes, tendo assim diferentes objetivos e tipos de trabalho em que a questão possa não se aplicar.

Do questionário (ii), fazem parte vinte e seis itens que pertencem a cinco categorias ou dimensões designadas como, Conhecimento, Características de Trabalho e Responsabilidade, Atitude, Capacidade para dirigir (só aplicável às funções de chefia) e Desempenho no Sistema de Gestão Integrado (SGQ) (só aplicável aos responsáveis de processos). A escala utilizada neste questionário é idêntica a uma “escala ancorada em traços” de Caetano (2008), onde a escala varia entre “1 = Insatisfaz”, “2 = Necessita melhoria”, “3 = Satisfaz” e “4= Satisfaz Bem”.

Para efeito da recolha de dados, recorreu-se a questionários já elaborados pela empresa com o intuito de avaliar a satisfação no trabalho e a avaliação de desempenho. Como a empresa tem por hábito desenvolver estes questionários anualmente, optou-se por utilizar estes questionários, embora não fosse essa a minha intenção inicial para a investigação.

No que concerne à análise dos dados, a técnica foi a análise estatística dos dados, com recurso a gráficos, que possibilitaram uma melhor perceção dos dados. Gráficos estes, que facultam percentagens por categorias de itens a avaliar e por questões.

Assim, a análise de dados da satisfação e da avaliação de desempenho dos colaboradores foi realizada com a utilização da “Média” de todos os resultados obtidos, que resulta da média entre todas as respostas obtidas com valores de “1” a “4”.

Por fim, será relevante salientar que todos os participantes do presente estudo foram informados que as suas respostas aos questionários integrariam um estudo, tendo autorizado a sua participação, mantendo-se o anonimato de cada participante.

## 2.3 Apresentação e análise de dados

### Satisfação no Trabalho

No questionário relativo à avaliação de desempenho obtivemos uma amostra de 114 colaboradores. Como neste questionário não foi feita a divisão das questões, a análise dos vai ser feita analisando uma a uma e correlacionando-as.

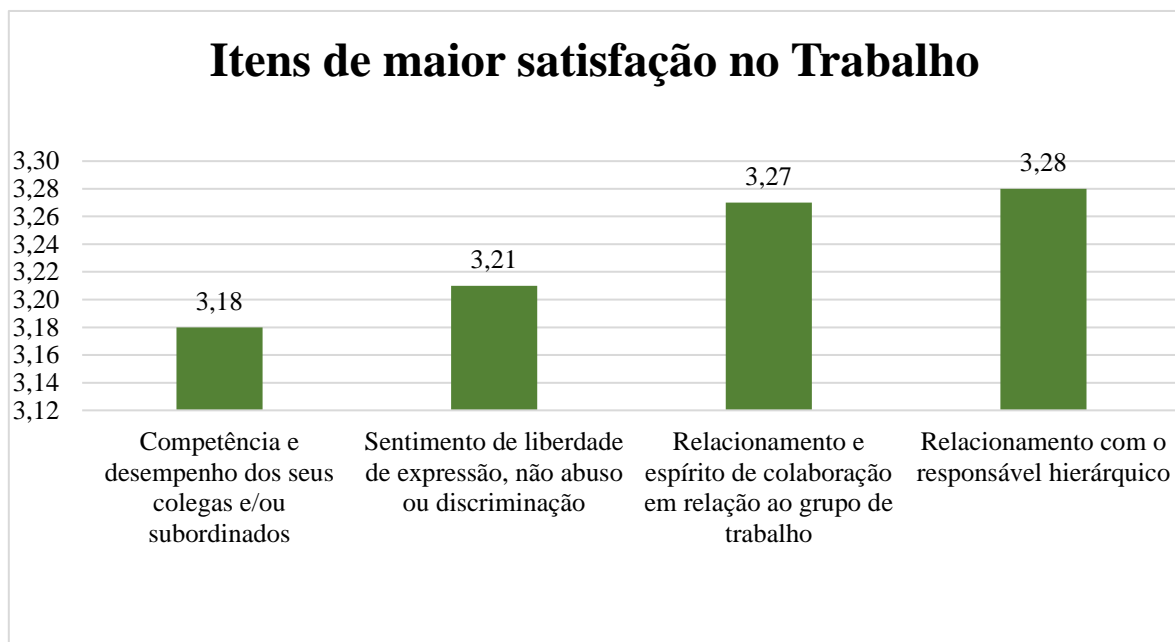


ILUSTRAÇÃO 1 - AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES



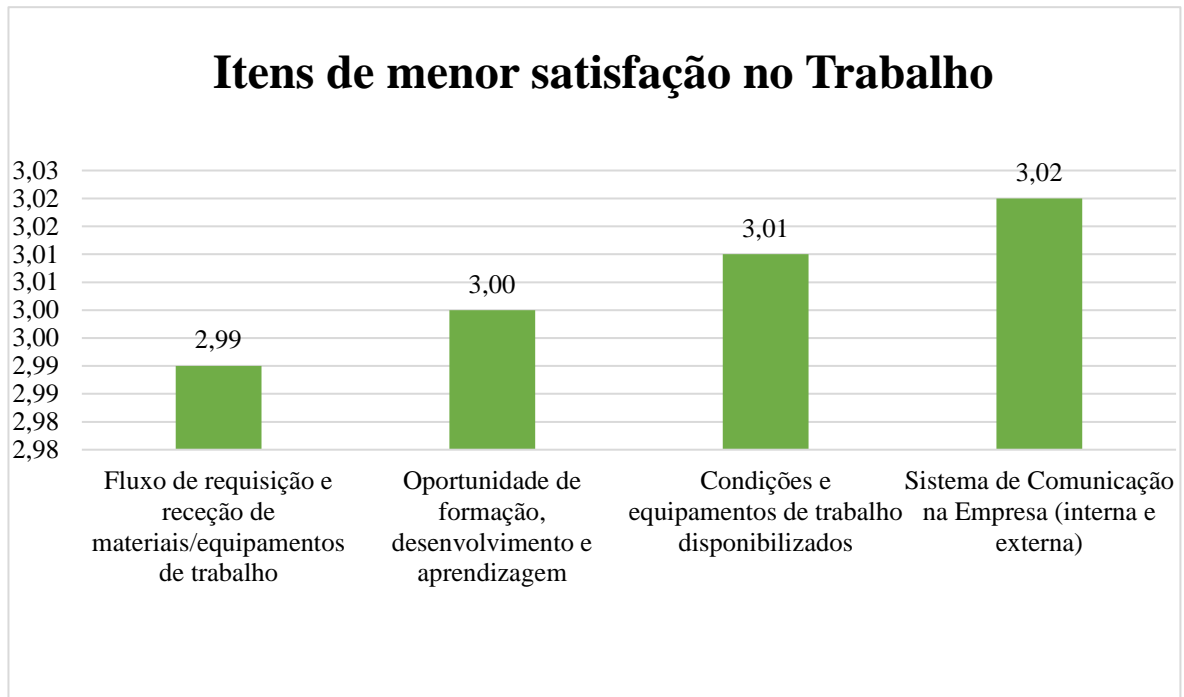
No último parâmetro do questionário a responder, nomeadamente “Avaliação geral da sua satisfação enquanto colaborador da empresa”, a média das respostas dos colaboradores é de 3.15. É curioso que o valor acima referido é muito próximo do valor apurado da média de todas as questões, nomeadamente 3.12, o que significa que eles próprios, em geral se avaliam de igual nível na questão referida, como na média de todas as respostas do questionário e consequentemente como “satisfeitos”.

É de salientar que a maior avaliação foi obtida no item “Relacionamento com o superior hierárquico”, seguido de “Relacionamento e espírito de colaboração em relação ao grupo de trabalho”. Faz-se então notar que, os colaboradores apresentam em média, o maior nível de satisfação nas relações humanas que têm no ambiente de trabalho, tal como se observa na Ilustração 2.



**ILUSTRAÇÃO 2 - ITENS DE MAIOR SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

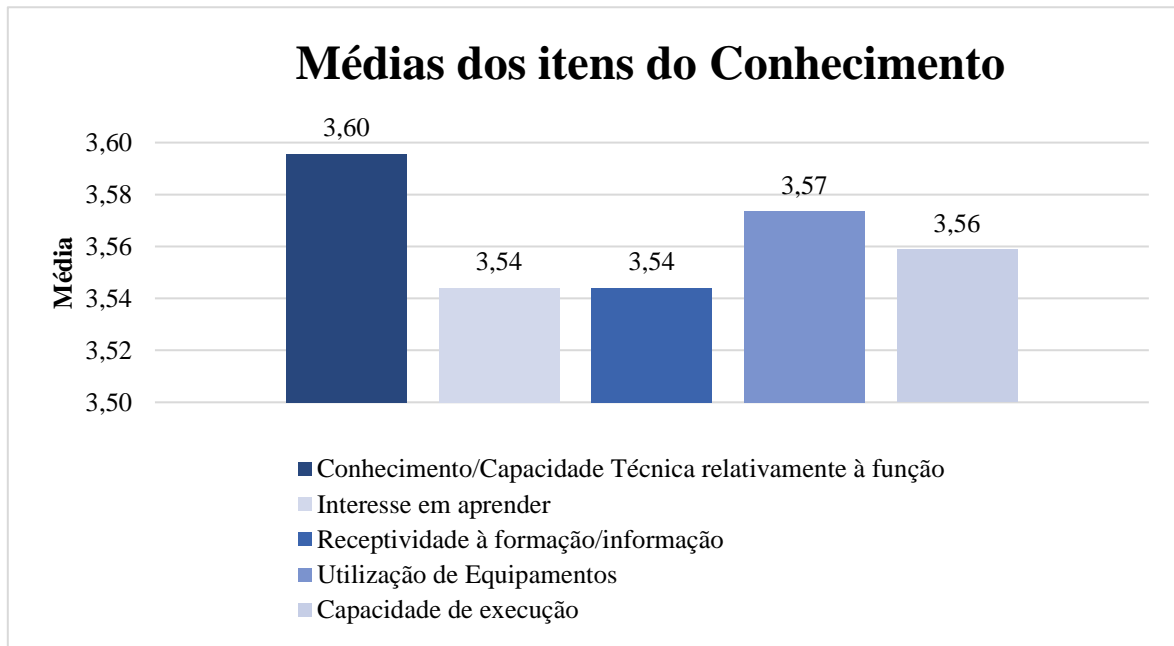
Por outro lado, “Fluxo de Requisição e recepção de materiais/equipamentos de trabalho” obteve uma média de 2,99, seguido do “Oportunidades de Formação, desenvolvimento e aprendizagem” com uma média de 3, foram identificados como os itens de menor nível de satisfação (Ilustração 3).



**ILUSTRAÇÃO 3 - ITENS DE MENOR SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

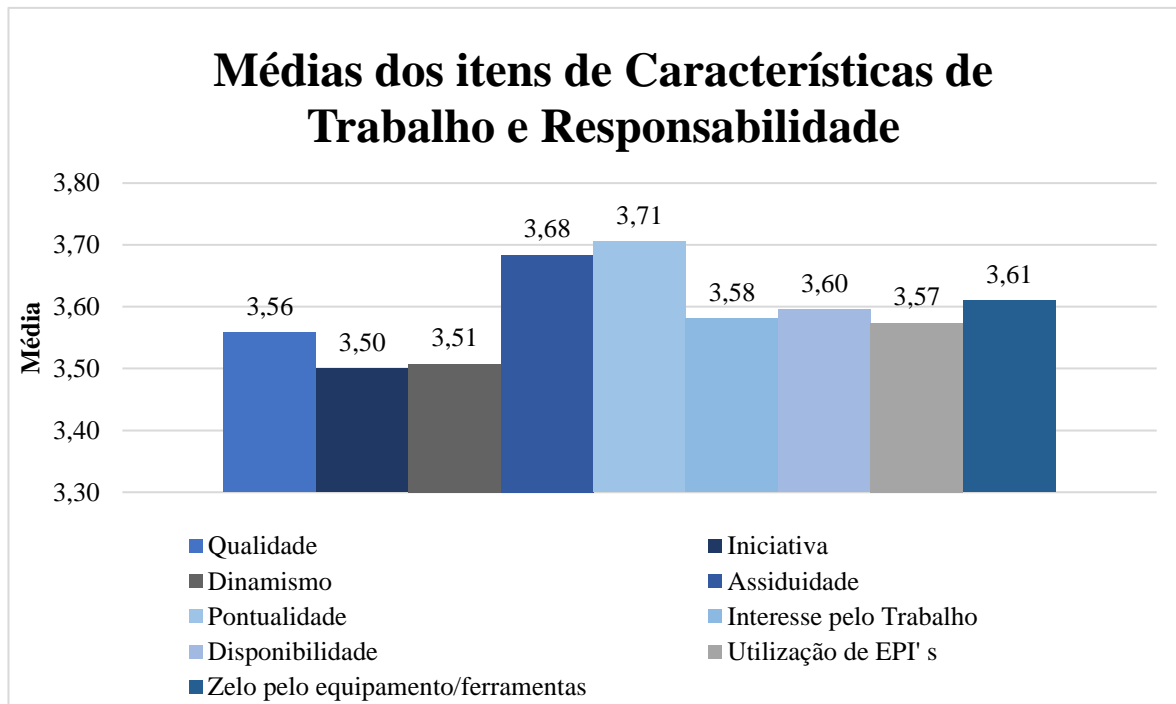
## Avaliação de Desempenho

Em relação ao questionário de avaliação de desempenho, na dimensão Conhecimento o item a avaliar que obteve a maior pontuação foi Conhecimento/ Capacidade Técnica relativamente à função, com valor igual a 3,60.



**ILUSTRAÇÃO 4 - MÉDIAS DOS ITENS DO CONHECIMENTO**

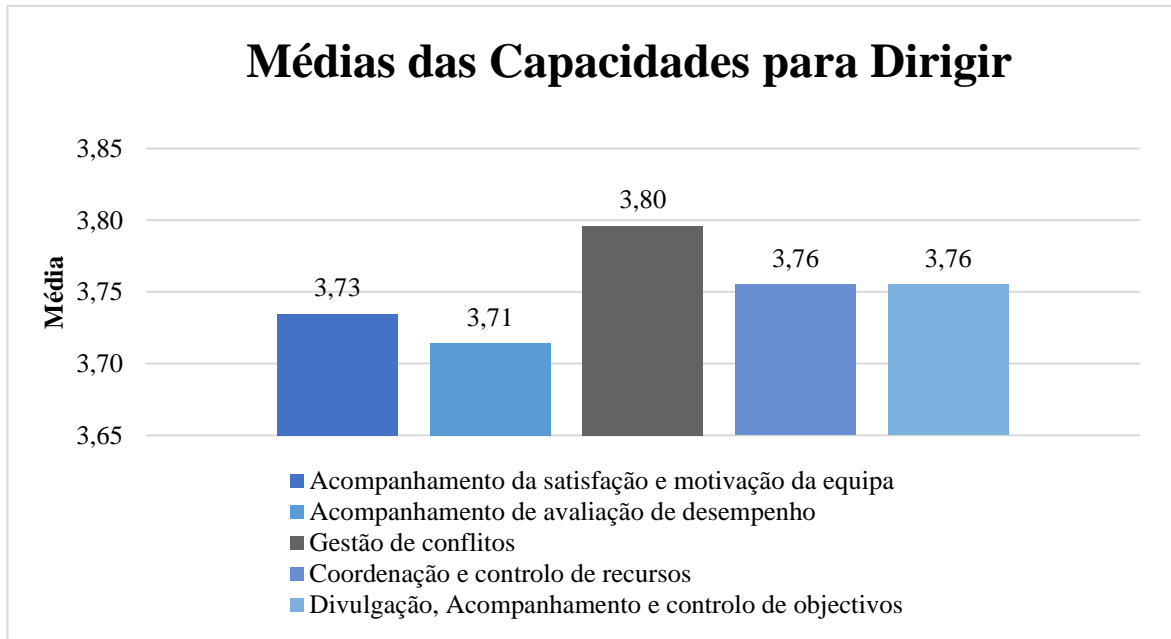
Quanto à dimensão Características de Trabalho e Responsabilidade, a área que obteve a média de pontuação de 3,71 foi a Pontualidade, também observada como a mais próxima do extremo positivo da escala. Pelo contrário, observou-se que Iniciativa foi a característica com menor pontuação (3,50). Ou seja, os colaboradores em termos de Características de Trabalho e Responsabilidade, dentro das que foram avaliadas, são em média mais pontuais. No entanto, foi percecionado que a iniciativa é a característica menos presente nos colaboradores, como se percebe na Ilustração 5.



**ILUSTRAÇÃO 5 - MÉDIAS DOS ITENS DE CARATERÍSTICAS DE TRABALHO E RESPONSABILIDADE**

Dentro da dimensão Atitude os três itens avaliados, Espírito de Equipa, Educação e Apresentação e Forma de estar, estão ao mesmo nível, totalizando uma média entre os três de 3.62.

Em relação à dimensão Capacidade para Dirigir, os campos de resposta não se aplicam a todos os colaboradores, são só direcionados aqueles que são hierarquicamente superiores a colaboradores que tem pessoas à sua responsabilidade ou encargo, totalizando 49 colaboradores. Como por exemplo: são destinados aos Engenheiros Civis responderem relativamente às capacidades do Encarregado de Obras de Construção afeto à obra em que o mesmo desempenha Direção de Obra. A análise feita traduz que em média a melhor capacidade para dirigir, em termos de Gestão de Conflitos tem um valor igual a 1,80, tal como representa a seguinte Ilustração 6.



**ILUSTRAÇÃO 6 - MÉDIAS DAS CAPACIDADES PARA DIRIGIR**

Por fim relativamente ao Desempenho no SGI, só nove dos colaboradores é que responderam a esta dimensão, são eles diretores de alguns departamentos e responsáveis pela gestão e supervisão de algumas empresas do grupo. Esta dimensão foi dividida em quatro itens, Preocupação e tomada de ações para cumprimento dos objetivos, Cumprimentos de objetivos, Motivação e envolvimento dos colaboradores nas atividades do respetivo processo e Execução das atividades associadas ao processo. Todos estes nove colaboradores avaliaram estes itens com “4 = Satisfaz Bem” na escala, ou seja, aos olhos deles o SGI, está a ter um desempenho excelente.

De uma forma geral podemos observar na tabela seguinte que a dimensão Desempenho no SGI é a que tem melhor média e a menos cotada é a dimensão Conhecimento. Esta última, ainda que seja a que tem a menor avaliação, com uma média de 3,56 na escala proposta de um a quatro do questionário situa-se entre o “3 = Satisfaz” e o 4 = Satisfaz Bem”, equivalente a oitenta e nove por cento (89%), como se pode observar na Tabela 1.

A média geral representa a média de todas as cotações obtidas, mas só nas dimensões Conhecimento, Características de Trabalho e Responsabilidade e, Atitude. Decidi incutir essa imposição devido às dimensões Capacidade para Dirigir e Desempenho no SGI, só se obteve respostas de alguns trabalhadores, o que fazia com que os resultados de toda a amostra

fossem alterados devido a parâmetros que só uma parte da amostra podia responder. Resultou, assim, uma percentagem de 89.9%.

<b>Dimensões</b>	<b>Média</b>	<b>Percentagem</b>
Conhecimento	3,56	89,0%
Caraterísticas de Trabalho e Responsabilidade	3,59	89,8%
Atitude	3,62	90,5%
Capacidade para Dirigir	3,75	93,8%
Desempenho no SGI	4,00	100,0%
Média geral	<b>3,59</b>	<b>89,8%</b>

**TABELA 1 – MÉDIAS E PERCENTAGENS DAS DIMENSÕES**

## 2.4 Conclusão

Com base nos dados recolhidos e na avaliação dos resultados, concluí que os colaboradores têm um bom ambiente de trabalho, dado que se avaliaram como mais que satisfeitos no Questionário de Avaliação de Satisfação dos Colaboradores nesse âmbito. Para que se sintam mais satisfeitos no trabalho notou-se que requerem mais sessões de formação e desenvolvimento. Se necessitam deste tipo de oportunidades significa que são trabalhadores motivados, empenhados em aumentar o seu conhecimento e a progredirem na carreira, o que pode trazer vantagens à empresa, no futuro próximo, se a Tecnorém lhes proporcionar essas condições. Dada a análise de resultados e segundo Locke (1969), já enunciado, concluí que os colaboradores da empresa Tecnorém estão satisfeitos no Trabalho.

Com estes resultados, a nível do Desempenho, notou-se uma forte capacidade e competências dos colaboradores que têm essas funções e é um ponto bastante forte para a empresa se utilizar bem esta capacidade, em função da realização dos seus objetivos. Também é esta forte capacidade que faz a Tecnorém ter um desempenho excelente no SGI.

Como gestor de recursos humanos, considero importante implementar práticas de RH, de forma a promover o envolvimento e compromisso dos colaboradores para a melhoria da competitividade no mercado. É difícil de perceber quais são as práticas que têm a maior influência no desempenho organizacional. Durante o período de estágio fui-me apercebendo que seria importante o Grupo implementar práticas de RH como: team-building para promover o envolvimento dos colaboradores, a flexibilidade horária dependendo da função, maior partilha de informação dentro de cada departamento e maior atenção em relação a questões de reconhecimento, prémios de produção e benefícios. Acredito que com a implementação destas práticas, a Tecnorém reúne vários requisitos para que os seus colaboradores se sentiam parte da empresa.

Existem algumas limitações neste estudo. Uma das limitações está relacionada com o facto de ter sido usado no questionário, uma medida de auto-reporte. Outra limitação tem a ver com os questionários utilizados nesta investigação. Neste sentido, futuramente, proponho aplicar questionários com escalas devidamente validadas, como por exemplo as de Siqueira (2008) e de Caetano (1998), já anteriormente enunciadas no relatório. Questionários estes com o mesmo objetivo de investigação, mas desta vez com a possibilidade de fazer correlacionar estes dois grandes temas e obter resultados e explicações

mais concretas devido a um processo mais criterioso. Proponho ainda, no futuro, usar outras variáveis de forma a estudar os antecedentes da satisfação e do desempenho no trabalho, como por exemplo, a motivação e o comprometimento.

A minha presença no estágio contribuí-o em muito para a minha aprendizagem, pelo contacto direto com diversas atividades da gestão em ambiente laboral e pela possibilidade de aplicar na prática alguns dos conhecimentos que me foram transmitidos no período académico, o que me facilitou obter uma forte consistência a nível dos meus conhecimentos. Em termos de futuro, sinto-me preparado, seguro e confiante para lidar com os temas da área da Gestão.

Ao longo do estágio tudo correu bem, tive tempo, no que concerne à realização de várias tarefas passo-a-passo, e condições para ir desenvolvendo competências na gestão, em particular, na gestão de recursos humanos. E, como tal, não alteraria nada no estágio.



## Referências Bibliográficas

- Caetano, A. (1998). *Avaliação do desempenho: Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editora
- Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2008). Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). *PsicoUSF*, 13(2), 203-210.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta, 001-89.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas SA.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. Tradução: Cecília Leão Oderich. *Revisão técnica: Irene Kazumi Miura*.
- Herzberg, F. (1971). *The motivation-hygiene theory. Work and the nature of man*, 4. Cleveland: World Publishing.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological bulletin*, 90(1), 125.
- Marqueze, E. C., & de Castro Moreno, C. R. (2005). Satisfação no trabalho-uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69-79.
- Martinez, M. C. (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. São Paulo.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.
- Martins, M. D. C. F., & Santos, G. E. (2006). Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho. *PsicoUSF*, 11(2), 195-205.
- McGregor, D. (s. d.). *Os aspectos humanos da empresa* (2ª ed.). Lisboa: Livraria Clássica.

Netto, A. S., Lavall, G. C., Garcia, L. G. S., de Castro Gonzalez, M. K., de Oliveira, V. M., & da Mota Couto, C. H. A avaliação de desempenho humano como ferramenta de gestão: uma investigação sobre a percepção dos alunos do curso de administração.

Philadelpho, P. B. G., & Macêdo, K. B. (2007). Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas. *Aletheia*, (26), 27-40.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (3ª ed.). Lisboa: Gradiva

Russo, C. I. R. R. (2017). *Avaliação de desempenho: estudo de caso no setor do papel e dos produtos florestais* (Doctoral dissertation, Instituto Politécnico de Setúbal).

Silva, R. B. (1998). Para uma análise da satisfação no trabalho. *Sociologia: Problemas e Práticas*, 26, 149-178.

Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 165-184.

Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*, 257-266.

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos métodos e práticas*, Lisboa: Lidel.

## Anexos

## Anexo I - Ficha de Candidatura

## Ficha de Candidatura

**1. Identificação****FUNÇÃO A QUE SE CANDIDATA:**

Nome: \_\_\_\_\_

Morada: \_\_\_\_\_

Localidade: \_\_\_\_\_

C. Postal: \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ Freguesia: \_\_\_\_\_

Concelho: \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_

Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_

Data de Nascimento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Sexo: ☐ Masculino ☐ Feminino

Telefone: \_\_\_\_\_ Telemóvel: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

**2. Outros Elementos**

Estado Civil: ☐ Solteiro ☐ Casado ☐ Viúvo ☐ Divorciado ☐ União de Facto ☐ Outro \_\_\_\_\_

Situação IRS: ☐ Não Casado ☐ Casado 1 Titular ☐ Casado 2 Titulares ☐ Outro \_\_\_\_\_

N.º de Dependentes: \_\_\_\_\_ Deficientes: ☐ Não ☐ Sim Quantos: \_\_\_\_\_

Documentos de Identificação:

☐ Bilhete de Identidade ☐ Cartão de Cidadão ☐ Passaporte ☐ Título de Residência

Número: \_\_\_\_\_ Emissão: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Validade: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

N.º Contribuinte: \_\_\_\_\_ N.º Segurança Social: \_\_\_\_\_

Carta de Condução:

☐ Não ☐ Sim N.º \_\_\_\_\_ Validade: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Categoria \_\_\_\_\_

Viatura Própria: ☐ Não ☐ Sim

**3. Habilitações Literárias**

☐ Sabe ler e escrever sem possuir 4.º Classe ☐ 4.º ano ☐ 6.º ano ☐ 9.º ano ☐ 12.º ano

☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Outro \_\_\_\_\_

Área de Formação: \_\_\_\_\_

**4. Situação Profissional Actual**

☐ Estudante ☐ 1.º Emprego ☐ Efectuou Estágio Profissional: ☐ Não ☐ Sim

☐ Empregado ☐ Trabalhador por Conta Própria

☐ Desempregado

Última empresa onde trabalhou: \_\_\_\_\_

Data da Saída: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Motivo da Saída: \_\_\_\_\_

Encontra-se inscrito no Centro de Emprego: ☐ Não ☐ Sim Onde: \_\_\_\_\_

☐ Disponibilidade Imediata ☐ Disponibilidade a partir de: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**5. Experiência Profissional / Empresas onde trabalhou**

Rev02 03/12

## Ficha de Candidatura



Empresa	Funções Desempenhadas	Duração

## 6. Formação Profissional

Cursos	Entidade Formadora	Duração

► Certificado de Aptidão Profissional (CAP)? ☐ Não ☐ Sim Função: \_\_\_\_\_

## 7. Outros Conhecimentos


## 8. Outras Informações Relevantes

Remuneração Mensal Pretendida: _____ €
Disponibilidade para trabalhar deslocado: <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim
NOTAS: _____
_____
_____

Candidato: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## PROTEÇÃO DE DADOS PESSOAIS

A Tecnorém, S. A. garante a confidencialidade dos dados pessoais cedidos e reserva, ao titular dos dados, o direito de acesso, retificação ou cancelamento dos mesmos nos termos estabelecidos na legislação em vigor.

Os dados pessoais cedidos destinam-se a complementar o processo de candidatura.

Declaração do Candidato:

Declaro que autorizo a Tecnorém – Engenharia e Construções, S. A., NIF 502519533, a efetuar cópia dos meus documentos de identificação para os fins acima referidos.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Anexo II - Ficha de Adesão ao Código de Conduta



### **Termo de responsabilidade e compromisso de adesão ao Código de Conduta pelos Colaboradores**

Declaro que recebi, li e compreendi o Código de Conduta da Tecnorém e estou ciente e de pleno acordo com os critérios, orientação estabelecidas e sua relevância para mim e para a organização.

Assumo o compromisso de cumpri-lo e respeitá-lo integralmente em todas as minhas atividades na organização e de zelar pelo seu cumprimento por todas as demais pessoas às quais ele se aplica.

Existe alguma situação que deva ser declarada em relação a conflitos de interesses para informação e/ou validação do Código de Conduta?

Sim ☐

Não ☐

Se sim, qual?

---

Nome Completo:

---

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Anexo III - Requerimentos de Prestações Compensatórias de Subsídios



SEGURANÇA SOCIAL

## PROTEÇÃO NA:

- ☐ Doença  
☐ Parentalidade

## REQUERIMENTO DE PRESTAÇÕES COMPENSATÓRIAS DE:

☐ Subsídio de férias    ☐ Subsídio de Natal    ☐ Outros \_\_\_\_\_

(descrever)

ANTES DE PREENCHER LEIA COM ATENÇÃO AS INFORMAÇÕES

Ano a que respeitam os subsídios \_\_\_\_\_

## 1 ELEMENTOS RELATIVOS AO BENEFICIÁRIO

Nome completo \_\_\_\_\_  
 Data de nascimento \_\_\_\_\_ N.º de Identificação de Segurança Social \_\_\_\_\_  
 Telemóvel / Telefone \_\_\_\_\_ Fax \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_

## 2 SITUAÇÃO PROFISSIONAL

Nome da entidade empregadora onde presta ou prestou serviço \_\_\_\_\_  
 Data de admissão \_\_\_\_\_ (\*) Categoria profissional \_\_\_\_\_  
 Período(s) subsidiado(s) de impedimento para o trabalho:  
**Doença:**  
 \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ;  
 \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ;  
**Parentalidade:**  
 \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ;  
 \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ; \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ ;  
 Valor do Subsídio de:  
 - Férias não pago pelo empregador \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ EUR, que corresponde à: ☐ totalidade ☐ parcela do subsídio devido  
 - Natal não pago pelo empregador \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ EUR, que corresponde à: ☐ totalidade ☐ parcela do subsídio devido  
 Se cessou o contrato de trabalho, indique a data \_\_\_\_\_  
 (\*) A preencher apenas no caso de trabalhador do serviço doméstico.

## 3 MODO DE PAGAMENTO

O subsídio pode ser pago por depósito em conta bancária, para o que deve indicar o Número Internacional de Conta Bancária (IBAN):  
 \_\_\_\_\_  
 Na falta deste elemento ou indicação incorreta do IBAN será utilizado outro meio de pagamento.

**4 CERTIFICAÇÃO DO EMPREGADOR**

Confirmo os elementos relativos à situação profissional do trabalhador e declaro que este se encontra abrangido por:

- ☐ lei geral do trabalho (Código do Trabalho)
- ☐ instrumento de regulamentação coletiva de trabalho

(descrever)

\_\_\_\_\_  
ano mês dia

\_\_\_\_\_  
Assinatura e carimbo

**5 CERTIFICAÇÃO DO BENEFICIÁRIO**

As declarações prestadas correspondem à verdade e não omitem qualquer informação relevante.

\_\_\_\_\_  
ano mês dia

\_\_\_\_\_  
Assinatura do beneficiário conforme documento de identificação válido

**6 INFORMAÇÕES****Documentos a apresentar**

Documento da instituição bancária comprovativo do IBAN, no caso de pretender que o pagamento seja efetuado por depósito em conta bancária.

**Prazo de entrega**

O requerimento deve ser apresentado nos serviços da Segurança Social, no prazo de seis meses, contados a partir:

- De 1 de janeiro do ano subsequente àquele em que o subsídio era devido;
- Da data da cessação do contrato de trabalho, quando aplicável.

**Pessoas com direito**

Beneficiários do Regime Geral dos Trabalhadores por Conta de Outrem, desde que se verifiquem cumulativamente as seguintes condições:

- O empregador
  - Por Lei ou instrumento de regulamentação coletiva de trabalho, não esteja obrigado, por motivo de impedimento para o trabalho por Doença ou Parentalidade, ao pagamento dos Subsídios de férias, de Natal ou outros de natureza análoga;
  - Não tenha, efetivamente, pago aqueles subsídios.
- O beneficiário
  - Tenha direito aos Subsídios de Doença ou Parentalidade relativamente aos períodos de impedimento para o trabalho.

**Montante**

60% da importância que o beneficiário deixou de receber, no caso de Subsídio de Doença.

80% da importância que o beneficiário deixou de receber, no caso de Subsídios de Parentalidade. Nas situações de licença para assistência a filho com deficiência ou doença crónica, o montante das prestações compensatórias não pode ultrapassar 2 vezes o Indexante dos Apoios Sociais (IAS).

Os dados pessoais apresentados serão objeto de tratamento pelos serviços competentes da Segurança Social (Instituto da Segurança Social, I.P., Instituto da Segurança Social dos Açores, I.P.R.A. e Instituto de Segurança Social da Madeira, I.P.R.A.M.) para os fins a que se destina o presente formulário e serão conservados pelo prazo estritamente necessário à prossecução desses fins.

Os referidos Serviços da Segurança Social, comprometem-se a proteger os seus dados pessoais e a cumprir as suas obrigações no âmbito da proteção de dados. Para mais informações sobre a proteção de dados, consulte o portal da Segurança Social em: [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

**As falsas declarações são punidas nos termos da lei**



## Anexo IV – Questionário de Avaliação de Satisfação de Colaboradores



### Avaliação de Satisfação de Colaboradores

Este questionário tem como objetivo avaliar o nível de satisfação dos nossos colaboradores, percebendo se a organização está a ir de encontro às vossas necessidades e expectativas para poderemos definir gradualmente ações que melhorem a situação de todos, tendo em vista a procura de uma melhoria contínua. Este questionário irá ter um tratamento sigiloso sendo divulgados apenas os resultados globais, Pedimos que assim que tiver a resposta ao questionário, o devolva diretamente no Departamento de Recursos Humanos, ou através do Encarregado ou Diretor de obra.

Departamento:	
---------------	--

#### 1. Inquérito

Assinar com **X** na respetiva quadrícula

Itens a Avaliar	Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Satisfeito 3	Muito Satisfeito 4	Não Aplicável
Sistema de comunicação na empresa (comunicação interna e externa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização, funcionamento e adaptação do sector onde trabalha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento com o responsável hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relacionamento e espírito de colaboração em relação ao grupo de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência e desempenho dos seus colegas e/ ou subordinados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de liberdade de expressão, não abuso ou discriminação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de realização profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentimento de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Segurança de emprego na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos prazos de pagamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ítems a Avaliar	Muito Insatisfeito 1	Insatisfeito 2	Satisfeito 3	Muito Satisfeito 4	Não Aplicável
Perspetivas de carreira/ promoção profissional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte para obra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oportunidades de formação, desenvolvimento e aprendizagem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento, pela empresa, das normas de Segurança e Saúde no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preocupações da empresa pelo meio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fluxo de requisição e receção de Materiais/ Equipamentos de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condições e equipamentos de trabalho disponibilizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorização de sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoio da organização à comunidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avaliação geral da sua satisfação enquanto colaborador da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Apresente **sugestões e/ ou necessidades** que considere importante:

---



---



---



---

Obrigado pela sua colaboração.

Caso queira identificar-se:

Assinatura (facultativo) \_\_\_\_\_, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## Anexo V – Questionário de Avaliação de Desempenho de Colaboradores



## Avaliação de Desempenho de Colaboradores

Colaborador:				N.º Mec.			
Categoria Profissional:				Data Admissão:			
	Período Experimental		Termo Contrato		Termo Estágio		Anual

Itens a Avaliar	Insatisfaz 1	Necessita Melhorias 2	Satisfaz 3	Satisfaz Bem 4
<b>1. Conhecimento</b>				
Conhecimentos / Capacidade técnica relativamente à função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse em aprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Receptividade à formação / informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de Equipamentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de execução	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2. Características de Trabalho e Responsabilidade</b>				
Qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dinamismo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assiduidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pontualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse pelo Trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilização de EPI's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo pelo equipamento / ferramentas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3. Atitude</b>				
Espírito de Equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1

Rev 03 11/18



Educação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação e forma de estar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4. Capacidade para Dirigir (só aplicável às funções de chefia)</b>				
Acompanhamento da satisfação e motivação da equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acompanhamento de avaliação de desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de conflitos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coordenação e controlo de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Divulgação, acompanhamento e controlo de objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Desempenho no SGI (só aplicável aos responsáveis de processos)</b>				
Preocupação e tomada de ações para cumprimento dos objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cumprimento dos objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivação e envolvimento dos colaboradores nas atividades do respetivo processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Execução das atividades associadas ao processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Observações:**

--

Responsáveis pela Avaliação			
(x) Departamentos Envolvidos	Nome	Rubrica	Data
<input type="checkbox"/> Administração			
<input type="checkbox"/> Recursos Humanos			
<input type="checkbox"/> Produção			
<input type="checkbox"/> Aprovisionamento			
<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/>			